

IMU-Akzente Nr. 4, 12/1998

Betriebsrats-Netzwerke

Eine Antwort auf neue Herausforderungen

In den letzten Jahren haben sich in der Metall- und Elektroindustrie und im Medienbereich i.w.S. neue vernetzte Arbeits- und Weiterbildungsformen von Betriebsräten herausgebildet, die durch den Sammelbegriff »Betriebsrats-Netzwerke« gekennzeichnet werden. Neu ist die Kooperationsform Netzwerk, weil sie über die klassische Form der Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Bildungsarbeit hinausgeht, spezifische neue mit bewährten Arbeitsformen kombiniert und so zur Ergänzung des Handlungsinstrumentariums von Betriebsräten beiträgt. Das IMU-Institut war an der Konzeptionierung und Einrichtung der ersten Betriebsrats-Netzwerke beteiligt und konnte auch in der Folge in zahlreichen west- und ostdeutschen Regionen Netzwerk-Erfahrungen sammeln. Dabei zeigt sich, daß Betriebsrats-Netzwerke eine geeignete Arbeitsform zur Erhöhung der Gestaltungskompetenz und zur Behauptung von (Gegen-)Machtpositionen von Betriebsräten im Kontext einer ganzheitlichen betrieblichen, zwischenbetrieblichen und branchenorientierten Interessenvertretung sind und zur konsequenteren Wahrnehmung, partiell zur Ausweitung der Mitbestimmung in Betrieb und Region beitragen können.

Typen von Netzwerken

Es lassen sich (analytisch) unterschiedliche Typen von Betriebsrats-Netzwerken identifizieren, deren genauere Untersuchung zur Erkennung ihrer Chancen und Probleme auch dann hilfreich ist, wenn in der Praxis häufig Mischformen von Netzwerken anzutreffen sind. Wir unterscheiden drei Typen:

- funktionsorientierte Betriebsrats-Netzwerke, die sich z.B. auf die Gestaltung von Arbeit und Technik, die Einführung von Gruppenarbeit, Prozesse der Fertigungsreorganisation, (über-)betriebliche Weiterbildung oder den EDV-gestützten Informationstransfer konzentrieren. Dieser Typ der zwischenbetrieblichen Vernetzung von Betriebsräten hat sich zuerst herausgebildet, mit seiner Arbeitsweise liegen die meisten Erfahrungen vor. Netze dieses Typs sind

gekennzeichnet durch einen kontinuierlichen, wenngleich projektförmig organisierten Arbeitszusammenhang, dessen Themen von den Betriebsräten weitgehend selbst bestimmt werden. Sie enthalten sowohl Weiterbildungs- als auch Beratungskomponenten, ohne jedoch einzelbetriebliche Beratung ersetzen zu können. Einen wesentlichen Stellenwert hat der zwischenbetriebliche Erfahrungsaustausch sowohl über Regelungsfragen, mehr aber noch über Handlungsstrategien vor allem in betrieblich »offenen« Situationen. Ein konstituierendes Moment dieser Vernetzungsform ist ihr Anspruch, vollständige Handlungskompetenz von Betriebsräten als Einheit von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz zu fördern;

- branchenbezogene Netzwerke, die sich an der Schnittstelle zwischen Herstellern und Zulieferern (vertikale Kooperation), zwischen Unternehmen der gleichen Branche und Verarbeitungsstufe (horizontale Kooperation) oder in einer Region (regionale Kooperation) z.B. in der KFZ-Industrie, im Maschinenbau und in der Schienenverkehrstechnik entwickeln. Sie arbeiten nicht immer kontinuierlich, verstehen sich jedoch als eigenständige arbeitsorientierte Kooperationsform im Kontext zwischenbetrieblicher Unternehmensnetzwerke. Ihr Ziel ist v.a. die Entwicklung und Durchsetzung von interessen geleiteten Positionen z.B. in Fragen der Innovation und

Standortsicherung, aber auch der Gestaltung von Lohn- und Leistungsbedingungen. Netzwerke dieses Typs begreifen sich als Form der überbetrieblichen, branchenbezogenen Interessenvertretung und als Partner im Branchendialog. In Ostdeutschland gibt es darüber hinaus Beispiele für die Initiierung von Unternehmensnetzwerken in unterschiedlichen Branchen, die maßgeblich von Gewerkschaften getragen wurden und in denen Betriebsräte nur teilweise mitwirken;

- strukturpolitisch orientierte regionale Netzwerke, die die Entwicklung von Innovationen, Diversifizierungs- und Reindustrialisierungsprozessen zur industriellen Standortentwicklung zum Ziel haben (können). In Netzwerken dieses

Typs ist ein Verbund von Betriebsräten Initiator von Unternehmenskooperationen in ausgewählten Feldern. Die von Unternehmensleitungen und Betriebsräten gemeinsam identifizierten Problemstellungen werden in einem weiteren strategischen Schritt an jene regionalen Akteure herangetragen, die zu ihrer Bearbeitung und Lösung beitragen können. Der dadurch zustande kommende regionale und industrielle Dialog erarbeitet konkrete Möglichkeiten zur Gestaltung der Schnittstelle zwischen Betrieb und Region und zielt auf strukturelle Effekte zur Standort- und Arbeitsplatzsicherung. Netzwerke dieses Typs behaupten den Anspruch der Betriebsräte auf Wahrnehmung von Mitsprache und Mitbestimmung auch im überbetrieblichen und regionalen Raum.

Stärken und Probleme von Betriebsrats-Netzwerken

Vergleicht man die einzelnen Typen von Betriebsrats-Netzwerken miteinander, so lassen sich aus unserer Sicht typische Stärken und Problembereiche erkennen.

Zu den Stärken funktionsorientierter Betriebsrats-Netzwerke gehört der intensive zwischenbetriebliche Erfahrungsaustausch, der sich nicht nur auf die Betriebsräte untereinander, sondern auch auf den Dialog mit den Geschäftsleitungen beziehen kann. Verbunden z.B. mit gegenseitigen Betriebsbesuchen begründet dies einen vergleichsweise hohen Praxisbezug. Dies kann dazu beitragen, daß betriebliche Positionen nicht nur auf der Vereinbarungsebene, sondern auch im Umsetzungsprozeß vereinheitlicht werden. Zudem werden hierbei neue Lösungen bei der Gestaltung von Arbeitspolitik entwickelt.

Probleme dieser Netzwerke ergeben sich insbesondere bei der Bewertung ihrer Wirksamkeit. Die betrieblichen Wirkungen der Netzwerkarbeit sind während der (ersten) Laufzeit des Netzwerks selbst häufig nicht zu erkennen bzw. auf pauschale Einschätzungen angewiesen. Die Breite der Themenauswahl und Zahl der am Netz beteiligten Betriebsratseinheiten verhalten sich häufig umgekehrt proportional: Mit einer sehr breiten Themenstellung des Netzwerkes können vergleichsweise viele Betriebe angesprochen werden. Damit ist

eine erhebliche Breitenwirkung verbunden, die jedoch häufig zu Lasten der Intensität geht. Umgekehrt bietet eine enge Themenwahl die Möglichkeit zur wirkungsvollen Vertiefung der Themen, spricht aufgrund der Spezialisierung jedoch einen kleineren Teilnehmerkreis an. Zum anderen gibt es mittlerweile zahlreiche Erfahrungen im Bereich der Förderung vollständiger Handlungskompetenz. Eine wissenschaftliche Fundierung dieser Ansätze, ihre Auswertung und Einschätzung ist jedoch allenfalls punktuell, an einigen Lehrstühlen und Instituten, vorzufinden. Die betriebliche Praxis ist hier weiter als die wissenschaftliche Diskussion.

Die Chancen branchenorientierter Betriebsrats-Netzwerke bestehen darin, auf Betriebsratsseite Know-how zu entwickeln, das die Voraussetzung zur Beteiligung am Branchendialog und zur Darstellung eigenständiger Positionen ist. Dies ist zugleich die Basis zur Behauptung arbeitsorientierter Mindeststandards in der Branche, die im Zuge betrieblicher Restrukturierungsprozesse nicht nur vertraglich zu vereinbaren, sondern im betrieblichen Gestaltungsprozeß zur Geltung gebracht werden wollen. Darüber hinaus gibt es Beispiele dafür, daß Kooperationen zwischen Betriebsräten einer Branche Auslöser für Unternehmenskooperationen sein können, die wiederum auf die Realisierung betrieblicher Standortsicherung abzielen.

Betriebsräte in branchenbezogenen Netzen sehen sich mit dem Problem konfrontiert, daß sie sich gegebenenfalls zwar an Brancheninitiativen beteiligen können, diese Initiativen jedoch nicht selbst tragen und gestalten können. Ist ein branchenpolitischer Bezugsrahmen nicht gegeben, ist die Handlungsfähigkeit von Betriebsräten begrenzt. Wird eine Brancheninitiative eingeleitet, sehen sich Betriebsräte häufig der Situation gegenüber, daß Unternehmenskooperationen vor allem in den großen Branchen der Metall- und Elektroindustrie häufig weiter entwickelt sind als die Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten. Hier wird ein strukturelles Defizit sichtbar, das nicht nur auf das institutionelle Machtgefälle zwischen den Betriebsparteien zurückzuführen ist, sondern u.a. auch darauf, daß Kooperationsergebnisse auf Unternehmensebene häufig unmittelbar, auf Betriebsratsseite jedoch vielfach nur mittelbar erkennbar sind. In diesem Zusammenhang haben sich Betriebsräte

mit Versuchen der Unternehmensseite, sie für betriebsegoistische Standortstrategien zu vereinnahmen, auseinanderzusetzen.

Die Chancen regional- und strukturpolitisch orientierter Betriebsrats-Netzwerke können darin bestehen, Impulsfunktionen zur (Wieder-) Belebung des regionalen industriellen Dialoges auszuüben. Sie können dazu beitragen, die in zahlreichen Regionen als defizitär wahrgenommene Beteiligung von Unternehmen deutlich zu erhöhen und darüber den Regionsbezug der Unternehmen zu intensivieren. Konkrete Projekte zur Reindustrialisierung und zum Ausbau einer beschäftigungsorientierten Infrastruktur können in derartigen Strukturen realisiert werden. Für die im Netzwerk arbeitenden Betriebsräte ergibt sich neben den intendierten strukturpolitischen Effekten die Chance, ihr Ansehen und ihre Mitwirkung in der Regional- und Strukturpolitik zu erhöhen.

Um eine initiativ Beteiligung der Betriebsräte an regional- und strukturpolitischen Netzwerken zu ermöglichen, müssen sowohl Probleme im Vorfeld als auch während der vernetzten Tätigkeit gelöst werden. Dazu gehört zunächst die Einsicht als Person und als Gremium, daß zur Lösung zahlreicher betrieblicher Probleme neben der betrieblichen Interessenvertretung regional- und strukturpolitische Aktivitäten hilfreich, häufig unverzichtbar sind. Daneben muß ein praktikabler Umgang mit dem Widerspruch erreicht werden, daß Betriebsratsarbeit unter kurzfristigem Erfolgsdruck steht, strukturpolitische Ergebnisse mit Beschäftigungssicherungseffekten jedoch allenfalls in mittlerer Frist erzielbar sind. Damit hängt die Überwindung des sog. »Mobilisierungsdilemmas« zusammen: Häufig sehen Betriebsräte die Notwendigkeit strukturpolitischen Handelns erst in akuten betrieblichen Krisensituationen. Dann ist der Erwartungsdruck sehr hoch, die Erfolgsaussichten sehr gering. Strukturpolitische Betriebsratsnetzwerke setzen voraus, daß regionale Strukturpolitik als Teil präventiver Krisenvermeidung, nicht als kurzfristig wirksame Anti-Krisen-Strategie verstanden wird.

Zur Organisation von Betriebsrats-Netzwerken

Betriebsräte-Netze funktionieren nach den vorliegenden Erfahrungen nur in Projektform, d.h. mit

definierten Themen, Zielen und Methoden für einen vereinbarten Zeitraum. Sie sind niemals ein »Selbstläufer«, eine sich allein tragende Organisationsform von Betriebsräten. Die Erfolgsaussichten von Betriebsräte-Netzwerken steigen mit dem Aufwand an Betreuung, den die zuständige Einzelgewerkschaft zu erbringen in der Lage ist und mit dem Ausmaß externer »Serviceleistungen«. Dazu gehören wissenschaftlicher Input, politische Begleitung, die Moderation des Prozesses und die Organisation des Netzwerkes. Die Finanzierung dieser Leistungen ist - differenziert nach Netzwerktyp - eine Voraussetzung für deren Zustandekommen.

Wenn Betriebsräte-Netze als Projektform thematisch fixiert und zeitlich begrenzt sein sollen, so steht die Frage, wie ihre positiven Effekte verstetigt werden können. Es ist die Aufgabe von Initiativen und Organisationen, jene Kontinuität, die Projekten von ihrem Wesen her fehlt, herzustellen. Erforderlich ist eine politische, betriebliche, regionale und informationelle Binnenstruktur, die den Informationszusammenhang der Betriebsräte aufrechterhält und bei Bedarf die Schaffung von Netzwerken fördert und unterstützt. Diese regional- oder branchenbezogene Struktur (»Netzwerk-Kultur«) ist der stabilisierende Rahmen, den zeitlich und thematisch flexible Betriebsratsnetzwerke für erfolgreiche Arbeit benötigen.

Veröffentlichungen:

Martin Grundmann, Walter Krippendorf, Heinz Pfäfflin, unter Mitarbeit von Michael Buchner: Betriebsrats-Netzwerke, IMU-Informationsdienst 5/1998
 IMU-Institut, Amt für Industrie- und Sozialarbeit, IG Metall: Arbeit attraktiv gestalten - Betriebsräte-Beratungsnetzwerk Arbeit und Technik
 IG Metall Verwaltungsstelle Eberswalde: Netz News Nr. 1, Infos zum Betriebsräte-Netzwerk Prenzlau, 9/1998

Neue Mitglieder des Kuratoriums

Neu in das Kuratorium des IMU-Institut wurden Bertin Eichler und Gerd Nies berufen.

Bertin Eichler ist Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes der IG Metall. Er war 1. Bevollmächtigter der IG Metall Verwaltungsstelle Amberg bevor er nach Frankfurt wechselte.

Gerd Nies ist Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes der IG Medien. Er war vor seinem Wechsel nach Stuttgart lange Jahre als Anwalt für Arbeitsrecht in München tätig.